



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V
PRAXI**

USAGE OF THE METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN PRACTISE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kateřina Vítečková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Kateřina Vítečková**
Studijní program: Ekonomika podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Využití nástrojů projektového managementu v praxi

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového managementu pro realizaci vlastního projektu ve spolupráci s vybraným podnikem a následná implementace výstupu projektu na E-shopové stránky podniku.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav a Ekonomická fakulta. Projektový management a potřebné kompetence. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana, KONEČNÝ, Miloslav a Strojní fakulta. Projektový management. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1686-9.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-2835-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na využití nástrojů a metod projektového managementu pro realizaci nového projektu ve spolupráci s vybranou společností. Použité metody a nástroje jsou teoreticky popsány v první části práce a poté jsou prakticky využity v analytické a návrhové části. Vybrané metody a nástroje jsou aplikovány do praxe ve třech fázích životního cyklu projektu. Obsah analytické části představuje předprojektovou část práce s úvodními informacemi o společnosti a projektu, stanovení cíle a logického rámce. Vlastní realizace projektu je provedena v návrhové části práce a obsahuje projektové a poprojektové aktivity.

Abstract

The Bachelor thesis focuses on the use of tools and methods of project management for the implementation of a new project in cooperation with a selected company. The theory of used methods and tools is described in the first part of the thesis and followed by a description of practical use in the analytical and proposal parts. Selected methods and tools are applied in practice in three phases of the project life cycle. The content of the Analytical part represents the pre-project part of the thesis with introductory information about the company and the project, determination of the goal and logical framework. The actual implementation of the project is described in the Proposal part of the thesis and includes project and post-project activities.

Klíčová slova

projektový management, projekt, řízení projektu, plánování, vlastní realizace, výstup projektu

Key words

project management, project, project leading, planning, implementation, project output

Bibliografická citace

VÍTEČKOVÁ, Kateřina. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135173>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2021

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za odborné vedení této práce a za její cenné rady, připomínky, komentáře a konzultace, které mi dopomohly k vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Royal Crystal, s.r.o. za možnost projekt zrealizovat a za spolupráci při jeho realizaci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat přátelům a rodině, konkrétně matce Charlotte P. a babičce Marii P. za jejich neustálou podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Projektový management	15
2.2 Charakteristika pojmu projekt	15
2.2.1 Kritéria úspěchu	16
2.2.2 Organizační struktura projektu	17
2.2.3 Zainteresované strany	18
2.2.4 Životní cyklus projektu	19
2.3 Předprojektová fáze	21
2.3.1 Studie příležitosti	21
2.3.2 Studie proveditelnosti	21
2.3.3 Stanovení cílů	22
2.3.4 Logický rámec (LR)	23
2.4 Projektová fáze	25
2.4.1 Zahájení	25
2.4.2 Plánování	26
2.4.2.1 WBS	27
2.4.2.2 Analýza rizik	28
2.4.2.3 Časová analýza	30
2.4.2.4 Analýza zdrojů	31
2.4.2.5 Rozpočet	33
2.4.3 Vlastní realizace	34

2.4.4	Předání výstupů projektu a ukončení projektu	35
2.5	Poprojektová fáze	36
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
3.1	Informace o společnosti	37
3.1.1	SWOT analýza společnosti	38
3.2	Představení projektu	40
3.2.1	Organizační struktura projektu	41
3.2.2	Zainteresované strany	41
3.3	Předprojektové studie	42
3.3.1	Stanovení cílů	43
3.3.2	Kritéria úspěchu	43
3.3.3	Logický rámec	44
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	47
4.1	Zahájení projektu	47
4.2	Plánování projektu	48
4.2.1	Analýza rizik	49
4.2.2	Časová analýza	53
4.2.3	Analýza zdrojů	56
4.2.4	Rozpočet	56
4.3	Vlastní realizace	57
4.4	Předání výstupu a ukončení projektu	59
4.4.1	Ukončení projektu	60
4.5	Poprojektová fáze	61
	ZÁVĚR	64

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM OBRÁZKŮ	67
SEZNAM TABULEK	68

ÚVOD

Projektový management je v současné době velmi oblíbeným odvětvím sloužící k efektivnímu řízení projektů. Využívá se pro řešení malých, středních ale i velkých projektů. Poznatky vycházející z teorie o projektovém řízení lze snadno aplikovat i v osobním životě jednotlivce, ať už se jedná o rozhodování mezi různými varianty, plánování určitých událostí až po samotnou realizaci. Projektový management se stává nedílnou součástí našeho života, aniž bychom si to mnohdy sami uvědomili. Práce na projektech je týmová spolupráce řízená projektovým manažerem. Projekt je unikátním a jedinečným procesem, jehož výstupem je splnění požadovaných cílů.

Teoretická část bakalářské práce začíná potřebnou definicí klíčových významů jako je charakteristika pojmu projektový management, definice projektu a zainteresovaných stran neboť je důležité tyto pojmy správně pochopit.

Práce se zabývá projektovým řízením a to od zrodu myšlenky či vize, přes plánování, vlastní realizaci až po dokončení výstupu jehož cíl byl definován v samotném počátku. V teoretické části této práce je detailněji popsána každá životní fáze projektu a jsou zde uvedeny klíčové metody, které jsou nedílnou součástí dané fáze. Životní fáze je rozdělena do třech hlavních kapitol a to předprojektová část projektu, projektová fáze a poprojektová fáze.

V návaznosti na získané teoretické poznatky bude praktická část bakalářské práce rozdělena na analytickou a návrhovou část. Zrod myšlenky k pokusu o vytvoření reálného projektu byl zapříčiněn nelehkou situací v rámci Corona viru a jimi doprovázená omezení a restrikce.

Mé zodpovědné chování vůči nařízení vlády v době nouzového stavu mě donutilo se zamyslet, jak spojit povinnost se zábavou, a to byl zrod mé myšlenky pro aplikaci praktické části bakalářské práce.

V nouzovém stavu, kdy bylo vycházení z domu omezeno jen na nezbytně nutné cesty, jsem si začala krátit dlouhé a nudné večery kreativní tvorbou a to zejména výrobou domácích svíček. Kvůli mé vášni pro svíčky mě tato aktivita natolik pohltila, že jsem začala přemýšlet, jak bych tvorbu svíček mohla implementovat do zvoleného tématu bakalářské práce. Díky různým kontaktům a dobrým vztahům s různými lidmi mě napadla spolupráce právě

s obchodem Rooyal Crystal, s.r.o., který se zabývá prodejem českého skla. Konkrétně se tedy má praktická část práce bude zabývat výrobou domácích svíček do skleněných produktů značky Royal Crystal a následné umístění těchto nových produktů do produktové řady této společnosti. Konkrétně implementace výstupu projektu na jejich E-shopové stránky. Po uvedení těchto produktů na trh budu dále sledovat, zda-li je někdo ochotný si takový produkt zakoupit a v jaké míře bude o produkt zájem.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového managementu pro realizaci vlastního projektu ve spolupráci s vybraným podnikem a následná implementace výstupu projektu na E-shopové stránky podniku.

Nový projekt bude v podobě ručně vyráběných svíček do produktů od vybrané společnosti a následná implementace tohoto výstupu na jejich E-shopové stránky. Tímto projektem vybraná společnost rozšíří svůj sortiment o svíčky a zároveň tak získám nové zkušenosti v oblasti projektového managementu.

V první části této práce budou popsány teoretické poznatky, které jsou rozděleny do třech fází životního cyklu projektu. Tato teorie pak bude sloužit v stěžejní části této práce a tou bude analýza současného stavu a návrhy řešení, kde bude projekt realizován od svého počátku.

V analýze současného stavu bude představena vybraná společnost Royal Crystal, s.r.o. a taktéž bude představen projekt včetně SWOT analýzy. Dále v této části bude zpracovaná předprojektová studie, stanoveny cíle projektu za využití metody SMART, definována kritéria úspěchu a zpracován logický rámec.

Po analýze současného stavu bude následovat návrh řešení a s tím spojená projektová fáze. V této části bude zpracováno zahájení projektu zakládací listinou, následně bude sestaven plán projektu a s tím spojené podpůrné analýzy, jako je analýza rizik metodou RIPRAN, časová analýza za pomoci Ganttova diagramu, analýza zdrojů a bude sestaven rozpočet pro daný projekt.

Na základě výše uvedených analýz se projekt přesune do fáze vlastní realizace, která bude probíhat podle stanoveného plánu.

Po dokončení vlastní realizace bude výstup projektu předán vybrané společnosti, která zajistí nafočení vyrobených svíček interním fotografem a následně implementuje výstup projektu na jejich E-shopové stránky, kde budou mít zákazníci možnost si produkt zakoupit či vyjádřit svůj názor k těmto produktům.

S odstupem času od implementace produktů na E-shopové stránky společnosti bude projekt zhodnocen na úrovni stanovených kritériích úspěchu projektu a následně bude projekt ukončen.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola bakalářské práce vymezí klíčové pojmy projektového managementu a uvede jeho hlavní fáze. Řízení projektu by mělo být doprovázeno předprojektovou, projektovou a poprojektovou fází. Tyto 3 fáze obsahují stěžejní úkoly, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci daného projektu.

2.1 Projektový management

Projektový management zahrnuje aktivity, které vedou k realizaci daného cíle. K těmto aktivitám patří zejména plánování, organizování, řízení a kontrola provedených aktivit. Projektový management se liší od operativního řízení především časovým ohraničením. Po dosažení cíle u operativního řízení, jsou stanoveny nové cíle a zdroje potřebné k dosažení nových cílů jsou kontinuálně využívány. Po dosažení cíle u projektového managementu, projekt zaniká a zdroje potřebné k dosažení tohoto cíle jsou spotřebovány nebo převedeny do jiných projektů. Projektový management využívá různých praktik a postupů, které vedou ke snazšímu dosažení stanoveného cíle. Z časového hlediska je projektový management využíván spíše ke krátkodobým projektům. (1, s. 20)

Vybrané výhody projektového managementu:

- Vymezení, kdo je odpovědný za každou aktivitu v projektu
- Zřetelné identifikování nákladů na projekt a časové ohraničení
- Zdroje sloužící k realizaci projektu, jsou po skončení převedeny do jiných projektů či spotřebovány, což vede k větší flexibilitě těchto zdrojů.
- V realizační fázi projektu je možné sledovat odchylky od plánu a uskutečnit tak kroky, směřující ke korekci odchylek.
- Principy řízení podávají informace o splnění projektového cíle (1, s. 21)

2.2 Charakteristika pojmu projekt

Projekt je významným prvkem projektového management, a proto pro něj existuje široká škála různých definic podle charakteru realizovaného projektu.

Projekt je unikátní proces obsahující koordinované a řízené činnosti, jejichž zahájení a ukončení je dopředu známo. Projekty se využívají pro dosažení požadovaného cíle či výsledku. Pro jednotlivé projekty jsou vymezeny náklady a zdroje pro jeho uskutečnění. Zdroje můžeme chápat jako finanční, materiální či lidské. (2, s. 13)

Projekty mohou být rozděleny do několika kategorií podle svého charakteru a to investiční, zavádějící nové technologie, vývojové, inovační při zavádění nového produktu či služby, organizační změny, atd... (2, s. 14)

Před zahájením projektu je nutné vytvořit seznam, ve kterém bude uvedené, kdo se na projektu bude podílet a koho se bude realizace týkat. Nesmíme opomenout i na vymezení pravomocí, kdo je komu nadřízený a kdo má jakou zodpovědnost za dílčí úkoly. (2, s. 15)

Postupnou realizací dílčích úkolů se projekt přibližuje k realizaci stanoveného cíle a tím probíhá jeho transformace z výchozího stavu na konečný stav. Splní-li projekt tzv. **trojimperativ** (cíl, v požadovaném čase a s dostupnými zdroji) může být jeho dokončení považováno za úspěšné. (3, s. 35)

2.2.1 Kritéria úspěchu

V praxi se však může stát, že trojimperativ je splněn, avšak dodaný projekt je nepoužitelný. Z tohoto důvodu projektový management používá tzv. kritéria úspěchu projektu, který zkoumá poměrný úspěch či neúspěch projektu. Kritéria úspěchu by měla být srozumitelná, jednoznačná a měřitelná. Tyto kritéria by měla být stanovena a konzultována pro každý nový projekt. (3, s. 35)

Projekt lze považovat za úspěšný pokud:

- Je projekt aplikovatelný/funkční
- Jsou uspokojeny nároky zákazníka
- Očekávání zainteresovaných stran jsou naplněna
- Dokončený projekt je uveden na trh včas
- Dokončený projekt nepřesáhl stanovený rozpočet
- Je splněn předpoklad návratnosti investice

- Projekt negativně nezasahuje do životního prostředí

Výše uvedené body jsou tzv. tvrdá kritéria. V posuzování úspěšnosti projektu jsou důležitá i tzv. **měkká kritéria**, která můžeme chápat jako osobní obohacení o zkušenosti, které jsme získaly při práci na projektu. Příkladem měkkého kritéria může být např. zlepšení komunikační dovednosti, motivace projektového týmu, řešení konfliktů atd... (3, s. 36)

2.2.2 Organizační struktura projektu

Stejně jako u jiných druhů řízení je i u projektového řízení důležité sestavení organizační struktury, která rozdělí základní principy řídicích vlivů na:

- Pověření – pověřené osobě je přidělena moc k provádění určitých rozhodnutí, které musí být respektovány ostatními členy týmu.
- Odpovědnost – povinnost jednotlivců plnit zadaný úkol s péčí řádného hospodáře a v dobré víře. Rozdělení odpovědnosti vede k efektivnímu splnění uložených úkolů.
- Závaznost – schopnost jednotlivce splnit určité pověření tím, že má dostatek autority, schopností a zodpovědnosti k uspokojení tohoto očekávání.

Je důležité správně chápat pojem odpovědnost a zodpovědnost. Odpovědnost znamená specifikaci úkolu, co má jednotlivec vykonat, čím se má zabývat a jaký má být výsledek. Zodpovědnost je spojováno s výsledkem, za který ručí člen týmu, aniž by se na jeho provedení musel osobně podílet, tzn. ručí za úkol, který byl vypracován jinou osobou. (1, s. 28)

V prostředí organizační struktury probíhá velké množství vzájemného působení mezi jednotlivými účastníky projektu, jako je koordinace a řízení projektových úkolů, kontroly a monitorování procesů, projektová komunikace mezi členy týmu, rozložení autority a formalizace vztahů a komunikačních toků.

Detail organizační struktury je uveden buď základací listinou projektu, plánem projektu nebo dokumentem opatřeným podpisem ověřující přijetí závazku splnit zadání. (1, s. 29)

2.2.3 Zainterесované strany

Je kdokoliv, kdo je ovlivněn nebo dotčen realizací projektu a každý na koho bude mít výstup projektu určitý dopad. Jedná se o širší spektrum zájmové skupiny. Zainterесované strany členíme na primární a sekundární. (3, s. 49)

Primární strany jsou charakterizovány jako subjekty s nejvýznamnější vazbou k projektu, těmi jsou např.:

- Vlastníci, investoři a sponzoři
- Zaměstnanci
- Věřitelé
- Cílové skupiny (zákazníci)
- Obchodní partneři (3, s. 49)

Sekundární strany jsou subjekty s nižší přímou vazbou k projektu, avšak je potřeba nezanedbávat jejich vnímání projektu. Mezi sekundární strany řadíme např.:

- Veřejnost
- Konkurenci
- Místní komunitu
- Vládní instituce
- Média (3, s. 50)

Pomocí analýzy se firma snaží nalézt zájmové skupiny s největším vlivem na její prosperitu, ty označuje jako klíčové. Na základě komunikace s klíčovými zájmovými stranami firma rozhodne, na které aktivity se zaměří. Ideální stav je vyváženost mezi činnostmi, které upřednostňuje firma, a těmi, které upřednostňují zájmové skupiny. (3, s. 53)

Pro zapojení zainterесovaných stran do projektu využívá firma různé metody jako jsou: dotazníková šetření, individuální jednání, telefonní podpora, on-line diskusní fórum atd...

Tyto úrovně spolupráce mohou firmě sloužit od poskytování informací až po spolurozhodování (3, s. 53)

2.2.4 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je souborem projektových fází a je časově ohraničen začátkem a koncem projektu. Projektové fáze mohou být dále rozčleněny časovou osou na dílčí aktivity, které mají za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Činnosti předcházející fáze by měly být zakončeny dříve, než začne fáze následující. Názvy jednotlivých fází se mohou lišit podle druhu projektu. V obecné rovině je možné fáze rozdělit do třech časových sledů. (4, s. 53)

- Předprojektová fáze neboli zahájení
- Projektová fáze neboli střední fáze
- Poprojektová fáze neboli závěrečná fáze (3, s. 155)

Každá z uvedených fází obsahuje několik aktivit, které je nezbytné podrobněji definovat.



Obrázek č. 1: Životní cyklus projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: 3, s. 160)

Po definici myšlenky či vize projektu je zpracována studie příležitostí, jejímž výstupem je rozhodnutí, zda je smysluplné v projektu pokračovat. Dále jsou stanoveny cíle a vypracován

logický rámec. Následuje zahájení projektu a tímto krokem končí předprojektová fáze. Projekt je spuštěn fází start-up a je zpracována základací listina projektu. Dalším krokem je fáze plánování, která obsahuje sestavení WBS, analýzu rizik, časovou analýzu a rozpočet. Po schválení plánu tým přistupuje k samotné realizaci projektu. Ve fázi realizace probíhá současně aktivita zvaná reporting, kterou můžeme chápat jako kontrolu dílčích aktivit. Poslední fází projektové části je ukončení projektu, které může být doprovázeno výstupními dokumenty jako je akceptace, fakturace, závěrečné zprávy o projektu atd... Po ukončení projektové fáze následuje vyhodnocení projektu a tím začíná poprojektové fáze. (3, s. 161)

2.3 Předprojektová fáze

Během této fáze se vytváří představy zadavatelů projektu o tom, co má být realizací projektu dosaženo, jakou cestou a s jakými zdroji bude projekt realizován. V této fázi se uskutečňují dvě podstatné studie, a to studie příležitosti a studie proveditelnosti, jejímž výstupem bude odpověď na otázku, zda-li je smysluplné projekt realizovat. Někdy bývá do této fáze zahrnuta i samostatná vize či myšlenka o projektu. Mezi důležité části předprojektové fáze patří i stanovení cílů a sestavení logického rámce. (1, s. 76)

2.3.1 Studie příležitosti

Tato studie by měla dát odpověď na otázku: „Je správná doba na realizaci zamýšleného projektu?“ Po zpracování této studie dostaneme odpověď, která realizaci projektu doporučí či nedoporučí.

Součástí této studie bývá i SWOT analýza, která zkoumá projekt z těchto úhlů:

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby (3, s. 157)

2.3.2 Studie proveditelnosti

Rozhodne-li se organizace na základě předchozí studie v projektu pokračovat, studie proveditelnosti odhalí nejvhodnější variantu projektu, zda projekt je technicky proveditelný a zda vložený kapitál bude výhodně zhodnocen. Tato studie zahrnuje i plánované zahájení a ukončení projektu. (3, s. 157)

U jednodušších projektů bývá zpracována pouze předprojektová úvaha, která obsahuje výše uvedené studie v jednom dokumentu. (3, s. 158)

V obecné rovině bychom po předprojektové fázi měli znát odpovědi na tyto strategické otázky:

1. Odkud jdeme?
2. Kam chceme dojít?
3. Jakou cestu si zvolíme
4. Zda má smysl projekt realizovat? (3, s. 158)

2.3.3 Stanovení cílů

Cíle projektů informují o tom, čeho chce organizace/podnik realizací projektu dosáhnout a popisují jeho přínosy. Strategické cíle se nachází na velice obecné úrovni, a proto je žádoucí definovat tzv. postupné cíle projektu, které jsou konkrétnější a jsou sepsány tak, že na závěr je možné zhodnotit jejich dosažení. (4, s. 113)

Cíle projektu představují důležitou roli v průběhu celého životního cyklu projektu,

- Zahájení projektu – ze stanovených cílů vychází zadání projektu a kontrakt
- Plánování – o jejich definici se opírají plánovací dokumenty
- Uzavření projektu – úspěch projektu je měřen a akceptován podle stupně splnění těchto cílů (1, s. 83)

Formulace postupných cílů lze sestavit použitím techniky **SMART**. Název této techniky je odvozen z uvedených slov:

Specific (konkrétní, určité) – postupné cíle musí být popsány jasně a srozumitelně.

Masurable (měřitelné) – cíle musí být měřitelné fyzikálními veličinami (výkon, kvalita, rychlost), nebo slovním hodnocením (splňuje/nesplňuje, ano/ne,..) cíle se porovnávají s výstupy projektu.

Achievable (dosažitelný) – stanovené cíle musí být splnitelné.

Realistic (reálné) – cíle by měly být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů.

Time bound (časově ohraničené) – cíle jsou časově ohraničené datem začátku a konce. (4, s. 114)

Pro projektový tým je důležitá míra naplnění trojimperativa, kdežto zadavatele zajímá, zda projekt přinesl požadované očekávání. (4, s. 115)

2.3.4 Logický rámec (LR)

Metoda logického rámce se používá při přípravě projektu a dále se využívá při jeho realizaci a kontrole projektu. Logickým rámcem je možné definovat projekt jiným způsobem než volným textem členěného do příslušných kapitol. Logický rámec má formu tabulky jejímž základním principem je logické provázání klíčových parametrů projektu. Dalšími principy LR je měřitelnost výsledků, práce v týmu a systémový přístup. Úvodem LR jsou stručné informace o projektu (název projektu, typ projektu, poskytovatel, řešitel, celkové plánované náklady na projekt a doba trvání projektu). (4, s. 110)

Logický rámec má podobu následující tabulky:

Tabulka č. 1: Logický rámec
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle 5)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Záměr	Dlouhodobé přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (výkaz zisku a ztráty, statistiky, výroční zpráva)	x
Cíl projektu	Co, čeho?	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady - záměr
Výstupy (konkrétní výstupy)	Jak? Vypsání, co se bude fyzicky realizovat	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady - cíl
Aktivity (klíčové činnosti)	Vypsání klíčových aktivit	Zdroje (materiál, lidské zdroje, peníze)	Harmonogram (délka trvání činnosti, milníky)	Předpoklady - výstupy

První sloupec – Sloupec cílů

Záměr popisuje příčinu realizace projektu a zodpovídá otázku „Proč chceme dosáhnout níže uvedeného cíle?“ Jedná se o popis přínosů projektu po jeho realizaci. Jinými slovy se jedná o potřeby proč realizovat daný projekt.

Cíl odpovídá na otázku „Co? Čeho konkrétně chceme dosáhnout?“ Cíl musí být pouze jeden pro jeden projekt. Pokud budou vycházet cíle dva, je zapotřebí přehodnotit postoj a pro každý z cílů spustit samostatný projekt.

Konkrétní výstupy blíže určují „Jak chceme změny dosáhnout?“ Výčtem popsat co je potřeba vytvořit či fyzicky zrealizovat, aby nastala výše uvedená změna.

Klíčové aktivity rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétního výstupu. Nejedná se o kompletní výčet, ale spíše o identifikaci toho zásadního. (4, s. 111)

Druhý sloupec – Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)

Tyto ukazatele prokazují, že záměru, cíle a výstupu bylo dosaženo. Pro každý bod v prvním sloupci by měly být alespoň dva na sobě nezávislé a měřitelné ukazatele. Pokud nenalezneme vhodné ukazatele, měly bychom poměnit formulaci záměru, cíle nebo výstupů. Měla by zde být zmíněna hodnota, které chceme dosáhnout a po jejím dosažení můžeme konstatovat splnění záměru. (4, s. 112)

Třetí sloupec – Způsob ověření

Prezentuje, jak budou ukazatele z druhého sloupce zjištěny, kdo je zodpovědný za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude dokumentován. (4, s. 112)

Čtvrtý sloupec – Předpoklady

Uvádějí se předpoklady, ze kterých se vycházelo při sestavování jednotlivých skutečností a které podmiňují realizaci projektu. Dále se zde uvádí skutečnosti, vnější vlivy či hrozby, které mohou projekt negativním způsobem ovlivnit. Je zde možné čerpat ze studie příležitostí, SWOT analýzy (Threats). (4, s. 112)

2.4 Projektová fáze

V tomto stádiu dochází k sestavení projektového týmu, vytvoření plánu, vlastní realizaci projektu, předání zrealizovaného výsledku a závěrem dochází k ukončení projektu. Obvykle se tato projektová fáze člení na dílčí úseky, kterými jsou: (3, s. 159)

2.4.1 Zahájení

Je-li v předprojektové fázi rozhodnuto projekt realizovat, je zapotřebí projekt řádně zahájit. Projekt je zahájen zakládací listinou, která přesněji definuje cíle projektu, vymezuje hranice v oblasti financí, času a předpokládaných zdrojích, jmenuje manažera projektu a přípravný tým, který má za úkol projekt řádně zahájit. V některých případech může být obsažen i základní návrh milníků a další informace. (3, s. 159)

Ve fázi zahájení projektu dochází k formálnímu prohlášení, že existuje potřeba dosáhnout určitých cílů společnosti za pomoci realizace daného projektu. Tímto lze dosáhnout zahájením nového projektu či pokračovat v již spuštěném projektu. (1, s. 77)

Odpovědnost za dílčí činnosti v této fázi je rozdělena následovně:

Odpovědnost zadavatele projektu/zákazníka:

- Provést potřebná strategická rozhodnutí
- Určit způsob realizace
- Sestavit Zakládací listinu projektu (1, s. 78)

Odpovědnost manažera/sponzora projektu:

- Formulovat cíle projektu
- Určit hlavní milníky
- Definovat nákladové a časové mantinely projektu
- Dohodnout podmínky smlouvy o realizaci projektu (1, s. 78)

Odpovědnost top managementu zákazníka:

- Zpracovat požadavky projektu a navrhnout cenu za jeho zpracování

- Být seznámen s riziky projektu, rozhodnout o jejich přípustnosti případně navrhnout kroky pro jejich zamezení.
- Dohodnout znění smlouvy o realizaci projektu (1, s. 78)

Dokument Zakládací listina projektu

Jedná se o dokument, který definuje existenci projektu, dává manažerovi projektu autoritu pro využití zdrojů potřebné k naplnění požadavků spojených s realizací projektu. Zakládací listina formálně zahajuje práce na projektu. (1, s. 80)

Tento dokument by měl:

- Specifikovat o jaký projekt se jedná
- Určit kdo je pověřen za jeho realizaci
- Definovat rozsah jeho pravomocí
- Definovat jaké jsou podmínky a omezující kritéria realizace projektu (1, s. 80)

Dále by mělo být v dokumentu zmíněno v jaké kvalitě má být projekt proveden, datum zahájení a ukončení projektu, jmenovité vypsání zadavatele, sponzora, manažera projektu a členy projektového týmu, schválení projektu. (6)

2.4.2 Plánování

Sestavený projektový tým vytvoří plán projektu, který musí projít schválením. Plán řízení obsahuje informace o tom, jak bude projekt organizován a řízen. (3, s. 159)

Proces plánování začíná po ukončení jednání o kontraktu a podpisu smlouvy mezi zadavatelem a realizační stranou, popř. dalšími zúčastněnými stranami. Z hlediska životní fáze projektu je to období, které následuje po vzniku zakládající listiny nebo logického rámce. (4, s. 120)

Prvním krokem v procesu plánování v návaznosti na logický rámec je sestavení hierarchické struktury prací WBS (Work Breakdown Structure) projektu. (7, s. 108)

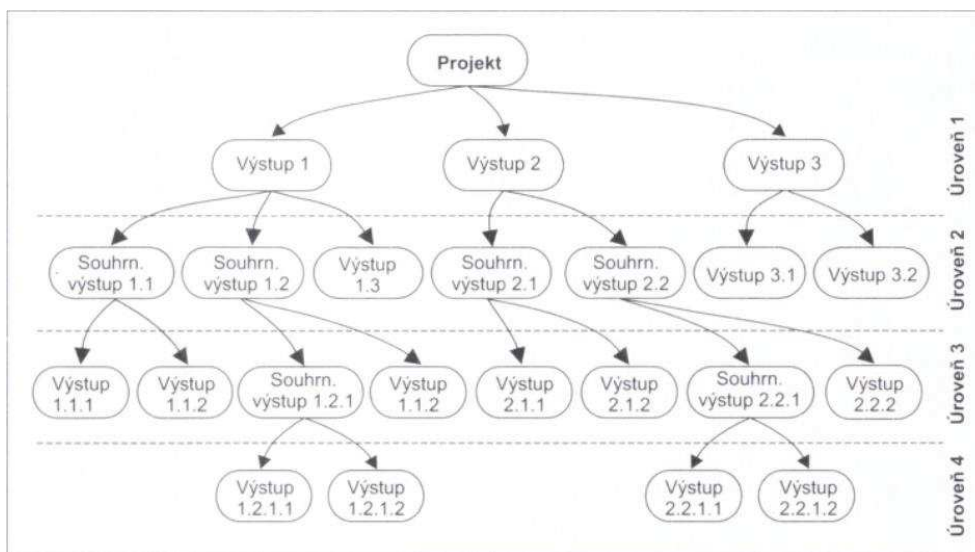
2.4.2.1 WBS

Základním principem je rozdělení projektu do menších, a tudíž lépe zvládnutelných částí. Jednotlivé části jsou dále rozděleny do prvků, které mají vzájemnou vazbu k dílčí částí. Práce je tedy rozdělena na práci pro řídicí a kontrolní účely. Struktura musí odpovídat časové náročnosti, disponibilním zdrojům a nákladům projektu. Díky WBS struktuře se snadněji uplatňují nové požadavky, lépe se odstraňují chyby, dílčí činnosti jsou lépe pochopitelné a zdroje se efektivně využívají. (7, s. 108)

Postup dekompozice probíhá způsobem shora dolů to znamená, že projektový cíl je na nejvyšší úrovni hierarchické struktury a jednotlivé dílčí činnosti se rozpracují do nižších úrovní. Vlastní realizace projektu se naopak provádí postupně zdola nahoru implementací jednotlivých částí. (7, s. 109)

Zpracováním WBS je naplněn předpoklad, že žádná činnost nebude opomenuta a zároveň se nebudou realizovat zbytečné činnosti. Pravidlo 100 % = WBS zahrnuje veškeré výstupy projektu, co není ve WBS nebude realizováno. (6)

WBS struktura má podobu obrázku představeného níže:



Obrázek č. 2: WBS struktura

(Zdroj: 3, s. 143)

2.4.2.2 Analýza rizik

Řízení rizik je soustavný proces odehrávající se v průběhu všech fází životního cyklu projektu. Do procesu mohou být zahrnuty i zainteresované strany, kde projektový manager je odpovědný za zajištění konzultací podporující řízení rizik projektu. (3, s. 72)

V průběhu projektu hrozí řada nebezpečí, které mohou projekt ohrozit. K zvýšení pravděpodobnosti úspěšného ukončení projektu je zapotřebí připravit opatření, které vedou k minimalizaci nepříznivých vlivů vůči projektu. (3, s. 73)

Analýza rizik zahrnuje následující kroky:

1. Řízení rizik
2. Sledování rizik

Řízení rizik zahrnuje následující procesy:

- **Identifikace rizik** – je potřeba identifikovat významné hrozby, které mohou ovlivnit úspěch projektu. Pro snazší identifikaci se využívá metoda zvaná brainstorming. Nadefinované hrozby je vhodné zaznamenat a co nejpřesněji popsat. (3, s. 75)
- **Posouzení rizik** – Snaha odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a výši nepříznivého dopadu na projekt. Rizika můžeme posoudit *kvantitativně* (číselnou hodnotou např. ztráty) nebo *kvalitativně* (použití verbálních hodnot pro vyjádření rizika – viz. metoda RIPRAN) (3, s. 76)
- **Odezvy na rizika** – Cílem je snížit hodnotu rizik na takovou úroveň, aby byl projekt realizovatelný. Reakcí na zjištěná rizika může být buď jejich akceptování (pokud si to firma může dovolit) nebo návrh na vhodná opatření, která sníží hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň (např. pojištění, vytvoření rezervy, vytvoření náhradního plánu B, atd...) (3, s. 76)

Sledování rizik

Po provedené analýze je nutné všechna rizika neustále sledovat, jelikož může dojít k řadě událostí jako je např. změna podmínek, které ovlivní hodnotu pravděpodobnosti nebo

hodnotu škody u některého rizika, vznik nové hrozby, pominutí hrozby nebo nastane situace vyžadující akceptování připraveného opatření. (3, s. 77)

Jednou z metod pro analýzu rizik je metoda RIPRAN, která má podobu následující tabulky:

Tabulka č. 2: RIPRAN ukázka

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle 3)

pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Návrh na opatření	Předpokládané náklady na opatření	Nová hodnota sníženého rizika
1. kvantitativní	Nepříznivé počasí	Nízká účast	0,5	10000	5000	Zajištění "party stanu"	3000	0
2. verbální	Nepříznivé počasí	Nízká účast	VP	SD	SHR	Zajištění "party stanu"	3000	0

*VP = vysoká pravděpodobnost, SD = střední dopad, SHR = střední hodnota rizika

Krok 1. : identifikace nebezpečí projektu – hrozbou zde rozumíme konkrétní jev nebezpečí, scénář zde představuje děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby. Hrozba je příčinou scénáře. (3, s. 79)

Krok 2. : provádí se kvantifikace rizika – určuje se pravděpodobnost, dopad na projekt a hodnota rizika. Hodnota rizika = pravděpodobnost * hodnota dopadu. Metoda umožňuje jak číselnou kvantifikaci, tak verbální. (3, s. 79)

Krok 3. : sestavení opatření vedoucí ke snížení hodnot rizika na akceptovatelnou úroveň.

Krok 4. : posouzení celkové hodnoty rizika a vyhodnocení jak moc je projekt rizikový. (3, s. 82)

2.4.2.3 Časová analýza

Časový harmonogram projektu je jednou ze součástí plánu projektu a obsahuje informace o tom, v jakých termínech a v jakém pořadí budou práce na projektu realizovány. Časové harmonogramy a diagramy jsou nástrojem pro přehlednější sled informací potřebných pro řízení projektu, těmi nejdůležitějšími jsou:

- Milníky a termíny projektu
- Seznam činností
- Logické vazby mezi činnostmi
- Informace o předpokládané délce trvání dílčího úseku práce (1, s. 137)

Milníky

Jsou pomůckou pro oddělení jednotlivých činností v projektu, zpravidla s nulovou dobou trvání. Zachycují konec nebo začátek další fáze/etapy projektu. Pomocí milníků se ověřuje, zda byl dílčí úkol splněn v požadovaném čase. (3, s. 164)

Existuje několik metod pro zachycení časové analýzy (síťové grafy, diagramy). V této části představím pouze Ganttovy diagramy, které budou využity v návrhové části práce.

Ganttovy diagramy

Představuje ilustraci vztahu mezi činnostmi a časem. Jedná se o horizontální úsečkový graf. Pro sestavení Ganttova diagramu se využívá buď softwarový program nebo postačí i tužka s papírem. V diagramu jsou činnosti řazeny shora dolů, a to v pořadí v jakém jsou realizovány. Každá činnost je zachycena zvlášť ve velikosti, která odpovídá času nutnému pro jeho realizaci. (7, s. 115)

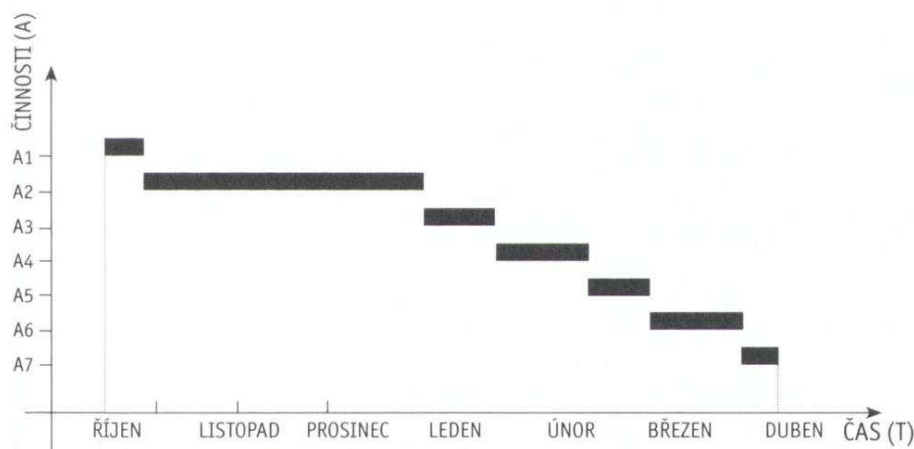
Existují dva způsoby, jak sestavit Ganttův diagram a to buď:

1. Plánování dopředu – začít v určitý den a skončit dnem, kdy je provedena poslední činnost.
2. Plánování odzadu – začít od chvíle, kdy má být projekt doručen a začít s realizací v určitou chvíli, aby byl projekt dokončen podle plánu. (7, s. 116)

Metoda kritické cesty

Tato metoda je založena na vyhledávání a analyzování nejdelšího sledu úkolů v projektu. Kritická cesta neznámá, že na ní leží důležité činnosti, ale znamená to, že časová osa pro určitou činnost nemá žádné časové rezervy. (1, s. 138)

Grafické vyjádření diagramu má následující podobu:



Obrázek č. 3: Ganttův diagram
(Zdroj: 7, s. 115)

2.4.2.4 Analýza zdrojů

Řízení zdrojů spočívá v plánování zdrojů, identifikaci a jejich přidělování. Součástí je i optimalizace způsobů jejich využívání s ohledem na časový harmonogram, neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů. V projektovém řízení rozeznáváme dva druhy zdrojů a to:

1. Lidské – všichni pracovníci v rámci organizační jednotky.
2. Materiální – zařízení, infrastruktura, vybavení, informace, dokumenty,... Mezi zdroje nepočítáme materiál a peněžní prostředky. (3, s. 176)

Cílem je stanovit dostatečné množství zdrojů potřebné k realizaci projektu s ohledem na časový rámec. (7, s. 126)

Rozdělení lidských zdrojů do projektových rolí:

- Autorita – manažer projektu jenž má moc vykonávat potřebná rozhodnutí, která jsou respektována členy týmu
- Přiraditelnost – předpoklad, že role či úkol je definován tak, že lze přiřadit jednotlivci či skupině určitou odpovědnost za uspokojivé dokončení tohoto pověření.
- Odpovědnost – povinnost efektivně plnit uložené úkoly/pověření.
- Osobní závazek – souhlas a přijetí přiděleného úkolu (1, s. 154)

Matice odpovědností

Matice odpovědností pomáhá projektovému manažerovi při obsazování projektových rolí. Jedná se o sestavu řádků a sloupců, kde jsou zachyceny projektové činnosti a osoby, kteří mají schopnost a odpovědnost pro jejich realizaci. (1, s. 155)

Matice odpovědnosti musí být doplněna o časové parametry podle harmonogramu, které nesou informace o předpokládaném termínu použití a předpokládanou délkou plnění činnosti. (1, s. 156)

Matice odpovědnosti může mít podobu tzv. RACI matice, kde slovo RACI představuje počáteční písmena slov: Responsible (zodpovědný), Accountable (odpovědný), Consulted (konzultační), Informed (informační).

V tabulce níže je ukázka RACI matice, kde ve sloupci jsou znázorněné osoby pracující na projektu a na řádcích jsou přiřazené činnosti k jednotlivým úkolům.

Tabulka č. 3: RACI matice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Úkol	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3
1.	R	I	
2.	R	C	A
3.	R	R	I
4.	R	C	I

2.4.2.5 Rozpočet

Rozpočet zachycuje předběžné informace o plánovaných nákladech projektu. Rozpočet bývá sestaven v detailním rozpisu položek podle jednotlivých druhů nákladů. S ohledem na formu projektu by u ziskových projektů měly výnosy převyšovat náklady (generovat zisk) a u neziskových projektů by měly být náklady a výnosy alespoň na stejné úrovni. (3, s. 187)

Náklady na projekt lze dále členit na:

Přímé náklady – náklady spojené s realizací projektu, jsou jimi např. :

Tabulka č. 4: Přímé náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle 1, s. 160)

Náklady na pracovníky	mzdy, sociální a zdravotní pojištění
Materiál	spotřeba materiálu (kancelářské potřeby)
Technologie	náklad na pořízení/pronájem hmotného a nehmotného majetku
Cestovné	náklady spojené s cestovními výkazy
Externí služby projektu	přepravné, likvidace, překladatelství, telekomunikace

Nepřímé náklady – jsou náklady, které nelze jednoznačně spojit s realizací projektu a do rozpočtu se ve většině případů promítnou pomocí procentních koeficientů z jednotlivých nepřímých nákladů. Těmi jsou např.:

Tabulka č. 5: Nepřímé náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle 1, s. 160)

Osobní náklady	platy managementu, odměny, krytí dovolených
Krytí podpůrných aktivit	marketing, externí služby
Náklady na provoz	pronájem budovy, úklid prostor, spotřeba energií
Ostatní nepřímé náklady	daně, cla, poplatky

Existuje i kategorie zvaná *ostatní náklady*, která zahrnuje náklady ve formě rezerv pro případ krytí předvídatelných vlivů (vytvořená rezerva na známá rizika), manažerská rizika (tvorba rezervy pro případ krytí neznámých rizik), vyplacené provize a jiné náklady s projektem spojené (bonusy obchodníkům, kurzové ztráty). (1, s. 160)

2.4.3 Vlastní realizace

Zahájení vlastní realizace je doprovázen tzv. *kick-off meetingem*, což znamená setkání významných zainteresovaných stran, kde je oznámeno, že fyzická realizace projektu začíná. U velkých projektu může být toto setkání uskutečněno později než vlastní fyzické zahájení. Během této etapy je důležité neustále projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem. Při zjištění odchylek je vhodné provádět korekční opatření, které vedou k odstranění odchylek. (3, s. 159)

Vlastní realizace začíná po dokončení všech schvalovacích procesů v plánovací fázi a projektový tým je připraven zahájit práci na projektu. (1, s. 180)

V této fázi by měl projektový manažer provádět tři základní úkony:

1. **Sledovat co je realizováno** – provádí projektový manažer prostřednictvím reportů o projektu od podřízených nebo na kontrolních schůzích či kontrole činností v místě jejich výkonu.
2. **Porovnávat plán s zjištěnou skutečností a vyhodnotit stav projektu** – Pro vyhodnocení stavu používá projektový manažer specifické metody projektového řízení. (Metody měření výkonu či vyhodnocení stavu projektu)
3. **Reagovat na zjištěné odchylky od plánu** – pokud nejsou zjištěny žádné odchylky, není potřeba provádět řídicí zásahy. (8, s. 196 - 197)

Podávání zpráv o projektu

Pro efektivní řízení projektu by měl projektový manažer získávat informace o skutečném stavu prací na projektu, a to jak od členů týmu, pracovních skupin nebo dodavatelů. Formu zprávy, kdo komu zprávu podává a jiné upřesnění je zaznamenáno v komunikačním plánu. (8, s. 199)

Zpráva či report by měl obsahovat tyto údaje:

- Informace o stavu prací (sumární přehled o vykonaných pracích)
- Informace o průběhu prací (přehled aktuálně vykonávaných aktivit a jejich stav)

- Informace o předpokládaném průběhu prací (aktuální odhad dalšího vývoje) (8, s. 200)

Reporty mohou obsahovat i informace o hlavních problémech, návrhy na opatření a jiné skutečnosti na které je potřeba upozornit. Mimořádné události, které mohou významně ovlivnit projekt by měly být hlášeny projektovému manažerovi okamžitě. (8, s. 200)

Řízení změn

Vzhledem k neočekávaným událostem a hrozícím rizikům jsou změny v projektu nezbytné. Řízení změn v projektu je proces, který definuje, popisuje, hodnotí, schvaluje, ověřuje a realizuje navržené změny. Realizace změn mnohdy zvyšují náklady na projekt, proto je zapotřebí vynaložit snahu k minimalizaci počtu změn. (8, s. 224)

Postup řízení změn je doporučen v těchto krocích:

1. Návrh změny/požadavek na změnu
2. Zaregistrování návrhu na změnu
3. Vyhodnocení dopadu změny
4. Schválení/zamítnutí změny
5. Provedení změny
6. Dokumentace o změně
7. Vyhodnocení stavu změny (8, s. 225)

2.4.4 Předání výstupů projektu a ukončení projektu

Ukončení je životní fáze projektu, kde dochází k předání výstupu projektu. Úspěšné ukončení projektu znamená, že byly naplněny cíle projektu, které splňují podnikatelský záměr zadavatele projektu. (1, s. 253)

Tento proces se skládá z dvou částí:

- Uzavření kontraktu – po akceptaci dokončeného projektu zadavatelem/zákazníkem je vystavena závěrečná faktura doplněna o přílohy, kterými mohou být dodací listy, či jiné podpůrné dokumenty.
- Uzavření projektu – zahrnuje závěrečné hodnocení průběhu projektu, vytvoření závěrečných zpráv, rozpustí se tým a zdroje potřebné pro realizaci projektu, zhodnotí se individuální výkony, a v neposlední řadě je zapotřebí projekt administrativně uzavřít a dokumenty archivovat. (1, s. 253)

2.5 Poprojektová fáze

Realizace projektu přináší nové poznatky a zkušenosti, které lze využít jak v profesním životě, tak v soukromém. Někdo si uvědomí, že práce v týmu ho nezaujala, jiný si uvědomí, že pro příští projekt si zvolí členy týmu podle určitých priorit, atd... Zkrátka každý jedinec si odnese jiné zkušenosti získané realizací projektu.

Tato fáze je velmi důležitá a mnohdy i nejtěžší. Pojednává o hodnocení realizovaných úkolů a probíhá jejich zpětná analýza. V této fázi již není možné projekt změnit, ale manažer nebo tým se může ponaučit z provedených chyb a kritické hodnocení může mít určité benefity pro budoucí práci na jiném projektu.

Úspěšné zakončení projektu může být doprovázeno závěrečným večírkem, kde manažer poděkuje členům týmu za jejich práci na projektu.

Poučení pro projektové manažery

- Věnovat pozornost předprojektové fázi či předprojektové úvaze před vlastním zahájením projektu.
- Vypracovat analýzu ke zjištění silných a slabých stránek projektu
- Ověření zda zvolený cíl má vlastnosti podle techniky SMART
- Analýza zainteresovaných stran
- Vypracovat logický rámec, kde uvedete objektivně ověřitelná kritéria úspěšnosti projektu
- Sestavení a projednání základací listiny projektu (3, s. 261)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu, při níž bude představena vybraná společnost, dále bude představen samotný projekt včetně SWOT analýzy a budou aplikovány výše uvedené teoretické poznatky týkající se předprojektové fáze životního cyklu projektu.

3.1 Informace o společnosti

Název: Royal Crystal, s.r.o. (dále jen RC)

Sídlo: Vídeňská 182/102j, Dolní Heršpice, 619 00 Brno

Níže uvedené informace o společnosti byly pro účely této práce poskytnuty při osobním setkáním se zástupcem společnosti Adamem-Omarem Jerwanem.

Společnost se zabývá zejména těmito činnostmi:

1. Přeprodej hotových skleněných či porcelánových produktů vyrobených v českých sklárnách
2. Transformací suroviny na hotový výrobek
3. Dekorativní výrobou – společnost vlastní dílnu v Batelově, kde zaměstnanci dále upravují výrobky do jejich finální podoby. Mezi takové úpravy patří zejména: malování zlatem, smaltem, platinou, broušení skla, atd... V dílně si společnost také vyrábí vlastní kartonové krabice, jakožto obaly pro dokončené produkty.

Společnost Royal Crystal, s.r.o. spolupracuje se společnostmi, které se zabývají přímo výrobou hotových skleněných produktů a to tak, že si společnost Royal Crystal, s.r.o. nechá vyrobit formu na výrobu skleněných produktů podle vlastní představy, do kterých je po sléze roztavené sklo vyléváno a tak je zhotoven nový produkt značky Royal Crystal, s.r.o.

Takto společnost spolupracuje např. se společnostmi Crystalite Bohemia, a.s.; Crystalex s.r.o.; Crystal Bohemia, a.s.

Produktové portfolio společnosti je velmi rozmanité, většinu níže uvedených produktů společnost nabízí v několika variantách jako je např. hladké sklo, zdobené sklo, broušené sklo (existuje několik typů brusů - „nejbohatší brus“ je brus 500 pk).

Výběr produktů nabízených společností Royal Crystal, s.r.o. :

Skleněné produkty: sklenice na víno, rum, vodu, šampaňské, atd..., vázy, dózy, mísy, karafy, svícny, skleněné figurky, křišťálové lustry, skleněné doplňky do kuchyně

Porcelánové produkty: porcelánové soupravy, dětský porcelán, hrnky a šálky, originální Cibuláky z Dubí

Šperky: náušnice, řetízky, náramky, prsteny, přívěsky, brože (značky Preciosa)

Zde si můžeme všimnout, že společnost nenabízí výstup zamýšleného projektu a těmi jsou svíčky.

Tím, že se společnost zabývá primárně velkoobchodním prodejem, tvoří takto široký sortiment konkurenční výhodu nad ostatními prodejci. Odběratelé mají možnost zakoupit různé druhy výrobků na jednom místě a zároveň vše co zákazník poptá může společnost Royal Crystal, s.r.o. domluvit v rámci spolupráce s výše uvedenými sklárkami.

Díky tomu, že společnost přeprořádá své zboží k dalšímu prodeji, je jeho konkurence na trhu zanedbatelná (můžeme chápat tak, že samotní odběratelé mohou být pro společnost konkurencí, jenže jejich nákup zboží generuje výnos pro společnost Roayl Crystal, s.r.o.)

3.1.1 SWOT analýza společnosti

Níže uvedená SWOT analýza společnosti byla vypracována na základě osobní schůzky se zástupcem společnosti Adamem-Omarem Jerwanem, který mi poskytl informace o silných, slabých stránkách podniku včetně jejich příležitostí a hrozeb.

Silné stránky:

České produkty, dobré jméno firmy, kvalita a originalita českého skla, rodinná firma, rychlá reakce na poptávku, široký sortiment, dostupnost zboží (vše skladem), dlouhodobé dobré

partnerské vztahy s výrobcí (výhody v jednání), více než 25ti leté zkušenosti s expedicí zboží do světa, moderní showroomy (firma Royal Crystal, s.r.o. má celkem 3 vzorkovny a to v České republice, Jordánsku, Libanonu).

Slabé stránky:

Marketing - zákazníci si firmu sami vyhledají, díky dobrému povědomí o českém skle, nicméně pokud by společnost věnovala více energie do marketingu, mělo by to pozitivní dopad na prodej.

Komunikace se zákazníky z blízkého východu – jelikož firma exportuje zboží i do východních států, je náročné udržet komunikaci v jejich národním jazyce (arabštině)

Klamavé povědomí o cenách produktů v tuzemsku – firma se snaží vyvrátit společnosti povědomí o vysokých cenách českého skla a dalších produktů. Lidé si často myslí, že produkty tohoto typu jsou drahé, protože jsou luxusní. I přesto, že společnost prodává drahé a luxusní zboží, zákazníci mají možnost nakoupit zboží i v nižší cenové kategorii, ale pořád stejné kvality.

Hrozby:

Mezi hrozby, které mohou mít negativní dopad pro společnost patří zejména různá vládní opatření týkající se omezení exportu, zadržení kontejnerů se zbožím na celnicích (aktuální problém spojený s pandemií Covid-19),

přírodní katastrofy (např. výbuch v bejrútském přístavu zdemoloval část vzorkovny společnosti Royal Crystal, s.r.o.),

války a nepokoje ve státech kam společnost exportuje své zboží,

finanční krize a s tím spojený krach českých skláren,

úpad sklářského průmyslu – úpad počtu řemeslníků (zejména skláři a malíři),

neopatrné zacházení dopravců se svěřenými balíky – doručení poškozeného zboží

Příležitosti:

Společnost by chtěla v budoucnosti expandovat a vstoupit na nové trhy zejména v Evropě - Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Itálie),

dále by společnost chtěla vybudovat vlastní distribuční kanál pro tuzemský prodej, aby zamezila výše zmiňovanému problému s doručením poškozeného zboží,

zamýšlí nové designy, nové projekty, sponzoring, rozšíření sítí vzorkoven i maloobchodních prodejen.

3.2 Představení projektu

Projekt pojednává o vlastnoruční výrobě svíček, které budou v rámci spolupráce s Royal Crystal, s.r.o. vyrobeny do jejich produktů, čímž vznikne zcela nový ojedinělý produkt v podobě originální svíčky ve skle od českého výrobce.

Vizi tohoto projektu je zahrnout tyto produkty do jejich aktuální produktové řady a nabídnout zákazníkům produkt ke koupi. Pokud by se zákazník rozhodl svíčku zakoupit, zůstal by mu po vyhoření svíčky krásný kus skla, pro který by mohl najít další využití v domácnosti.

Tím, že se jedná o nízkonákladový pilotní projekt a společnosti bude dodáno pouze pár kusů ručně dělaných svíček, analýzu potencionálního zájmu o tyto produkty na trhu nebylo nutné zpracovávat. Pokud se projekt osvědčí a lidé si tento produkt zakoupí a budou jej po jeho implementaci na E-shopové stránky nadále poptávat, je možné, že spolupráce s vybranou společností bude v budoucnu pokračovat ve větším měřítku.

Samotná realizace projektu od předprojektové fáze až po poprojektovou fázi bude představena v dalších kapitolách.

3.2.1 Organizační struktura projektu

Jelikož se nejedná o složitý a dlouhodobý projekt, ale projekt krátkodobý realizovaný jedním členem, není možné sestavit organizační strukturu podle členění uvedené v teoretické části.

Veškeré pověření, odpovědnost, závaznost a zodpovědnost jsou sloučeny do jedné osoby a tím je tvůrce projektu. Je však ale zřejmé, že k úplné realizaci bude zapotřebí součinnost určitých osob, které budou pověřeny k určitým úkolům (např. nafocení produktu, uvedení produktu na e-shopové stránky). Tyto osoby budou provádět určitou součinnost vztahující se k projektu, avšak do organizační struktury nejsou zahrnuty.

3.2.2 Zainteresované strany

Do primární skupiny zainteresovaných stran vůči projektu patří:

- Kateřina Vítečková (vlastník projektu)
- Společnost Royal Crystal, s.r.o.
- Cílová skupina zákazníků

Ve vztahu k projektu do sekundární skupiny patří zejména dodavatelé surovin a konkurence - firmy vyrábějící svíčky, těmi mohou být např. Yankee Candle, WoodWick, Village Candle, atd... Na trhu existuje mnoho různých značkových svíček od různých výrobců, nicméně výstupem tohoto projektu bude ručně dělaná svíčka v českém značkovém skle, což by mohlo znamenat konkurenční výhodu na domácím trhu.

Mezi klíčové zájmové skupiny v rámci projektu patří zákazníci preferující české ručně dělané výrobky. Pro zapojení této klíčové skupiny do projektu bude vytvořen spolu s implementací výstupu na E-shopové stránky dotazník, kde lidé budou mít možnost vyjádřit svůj názor k projektu prostřednictvím hlasováním v anketě či zanechat komentář.

3.3 Předprojektové studie

Odpověď na otázku, zda-li je správná doba na realizaci zamýšleného projektu, poskytne níže vypracovaná SWOT analýza projektu.

Silné stránky:

Hlavní předností projektu je fakt, že se jedná o ruční výrobu s kvalitními surovinami, další výhodou je spolupráce s veřejně známou společností s dobrou pověstí na trhu.

Po vyhoření svíčky zbyde zákazníkovi kus krásného skla, pro které bude existovat další využití.

Fakt, že projekt je realizovaný v rámci studia, což se potencionální zákazníci dovědí z úvodního popisu produktu na E-shopu.

Další kladnou stránkou těchto produktů může být využití v rámci relaxace a navození pozitivní atmosféry v kterémkoliv období.

Výstup projektu je vhodný i jako příležitostní dárek.

Slabé stránky:

Tím, že se nejedná o strojovou výrobu, nelze vyrobit více totožných svíček, ale každá svíčka je originální a odlišná, zákazník si tím pádem nemůže zakoupit více stejných kusů produktu.

Další slabou stránkou projektu je prodej svíček přes E-shop, kdy zákazník nemá možnost si ke svícce přivonět. I když bude typ vůně u produktu uvedený, může se stát, že zákazník nebude s esencí spokojen.

Příležitosti:

Jelikož společnost Royal Crystal, s.r.o. doposud takový produkt nenabízí, má možnost tímto projektem respektive výstupem tohoto projektu získat nové zákazníky, kteří tento sortiment vyhledávají.

Pokud bude projekt úspěšný, mohou se strany dohodnout na další spolupráci.

Hrozby:

Patříčnou hrozbou tohoto projektu může být stanovená cena, za kterou se bude produkt prodávat. Díky tomu, že budou použity kvalitní suroviny i české sklo, cena svíčky bude vyšší než nabízí velkoobchodní prodejci (např. Ikea, Hornbach, drogerie, supermarkety,...)

Může se však stát i opačný případ, kdy výstup projektu bude mít na trhu takový úspěch, že poptávka bude převyšovat nabídku. V takovém případě by nemohli být uspokojeni všichni zákazníci, jelikož počet svíček bude omezený.

3.3.1 Stanovení cílů

Jak již bylo zmíněno v kapitole o představení projektu, cílem je zhotovení ojedinělého produktu v podobě ručně vyrobené svíčky do skleněných produktů značky Royal Crystal, s.r.o.

Cíl je stanoven na dodání minimálně 5 kusů svíček a následné umístění na E-shopové stránky. Dodání svíček společnosti by mělo proběhnout do 10.4.2021.

Nafocení dodaných produktů a jejich implementace na E-shopové stránky by mělo proběhnout do 16.4.2021.

3.3.2 Kritéria úspěchu

Kritéria úspěchu byla rozdělena do dvou časových rovin – krátkodobé a dlouhodobé. Aby bylo možné projekt zhodnotit a vyhodnotit jeho úspěšnost v rámci této práce, stanovily se kritéria úspěchu z krátkodobého pohledu na:

- Uvedení produktů na E-shop včas
- Prodej 30 % z celkového množství produktů (svíček) zveřejněného na E-shopu
- Alespoň jedna kladná zpětná vazba (osobně nebo online ve formě recenze, komentáře, mailu,...)
- Nepřekročit stanovenou výši plánovaného rozpočtu

Z dlouhodobého hlediska by kritéria byla nastavena na vyšší pozici, jelikož bychom disponovali s větší kapacitou času.

3.3.3 Logický rámec

Níže uvedený logický rámec obsahuje stručné informace o záměru, cíle, výstupech a aktivitách projektu, které musí být splněny, aby byl cíl dosažen.

- Název projektu: Výroba svíček ve spolupráci s Royal Crystal, s.r.o.
- Zodpovědný: Kateřina Vítečková
- Plánovaný termín zahájení: 17. ledna 2021
- Plánovaný termín ukončení: 30. dubna 2021
- Plánované celkové náklady: 5 000 CZK

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Záměr	1. Rozšíření sortimentu u vybrané společnosti o nové produkty v podobě svíčky 2. Získání nových zkušeností v oblasti prokojetového řízení	1. Rozšíření sortimentu o nové produkty v podobě svíčky 2. Úspěšné zakončení projektu	1. Možnost zakoupení produktu přes E-shop 2. Možnost opětovné budoucí spolupráce s vybranou společností	X
Cíl projektu	1. Výroba a prodej svíček ve spolupráci s Royal Crystal, s.r.o.	1. Výroba alespoň 5 svíček 1.2 Prodej alespoň 30 % z dodaných svíček	1. Předávací protokol na min. 5 svíček 2. Účetní výkazy / interní reporty	- Zájem o produkt - Nepřekročení plánovaných nákladů
Výstupy	1. Nákup surovin pro výrobu svíček 2. Výběr skleněných produktů Royal Crystal, s.r.o. 3. Zhotovení svíčky 4. Kalkulace nákladů a stanovení ceny 5. Předání svíček společnosti Royal Crystal, s.r.o. 6. Nafození zhotovených výrobků 7. Umístění produktů na E-shop	1. Potvrzení objednávky 1.2 Zaplacení objednávky 1.3 Převzetí objednávky 2. Odvoz skleněných produktů Royal Crystal, s.r.o. 3.1 Svíčky bez vad 3.2 Zkušební vypálení 1 svíčky 4.1 Kalkulace nákladů na 1 KS svíčky 4.2 Stanovení prodejní ceny na 1 KS svíčky 5. předávací protokol 6. Schválení a výběr finálních fotek svíček 7.1 zveřejněný popis pojektu/produktů na E-shopových stránkách 7.2 Dostupnost zboží a možnost zakoupení	1. Mailová korespondence 1.2 Výpis z účtu 1.3 Předávací protokol / faktura 2. Předávací protokol 3.1 Provedená kontrola 3.2 Provedená kontrola 4.1 Kalkulační výkaz 4.2 Ceník 5. Podpis předávacích protokolů 6. Mailová korespondence 7.1 Provedená kontrola na E-shopových stránkách 7.2 Zkušební objednávka	- Dodání všech objednávek - Dodržení stanovených termínů - Konzultace se zainteresovanými stranami - Kontrola průběhu prací - Včasné dokončení výroby svíček - Včasné nafození svíček - Včasné umístění svíček na E-shop

Aktivity		Zdroje	Hrubý časový rámec	
	1.1 Výběr vhodného dodavatele			
	1.2 Výběr potřebného materiálu			
	1.3 Zajištění objednávky			
	1.4 Převzetí objednaného zboží			
	2.1 Domluvení schůzky se zástupcem společnosti za účelem konzultace o produktech	1.1 0,5 MD	1.1 půl dne	
	2.2 Výběr vhodných produktů k realizaci projektu	1.2 1 MD	1.2 1 den	
	2.3 Vyzvednutí dohodnutých produktů ze vzorkovny Royal Crystal, s.r.o.	1.3 0,5 MD	1.3 půl dne	
	3. Zhotovení svíčky	1.4 0,5 MD	1.4 půl dne	
	4.1 Zjištění nákladů	2.1 0,5 MD	2.1 půl dne	- Dostupnost dodavatelů
	4.2 Výběr kalkulační metody pro stanovení ceny	2.2 1 MD	2.2 1 den	- Dodržení smluvních podmínek
	4.3 Výpočet prodejní ceny	2.3 0,5 MD	2.3 půl dne	- Dodání zboží v termínu
	5.1 Domluva termínu pro převzetí zhotovených svíček	3. 5 MD	3. 5 dní	
	5.2 Předání svíček společnosti Royal Crystal, s.r.o.	4.1 4 MD	4.1 4 dny	
	6. Nafocení svíček interním fotografem	4.2 0,5 MD	4.2 půl dne	
	7. Umístění svíček na E-shop a spustit prodej	4.3 0,5 MD	4.3 půl dne	
		5.1 0,5 MD	5.1 půl dne	
		5.2 0,5 MD	5.2 půl dne	
		6. 0 MD	6. 4 dny	
		7. 0 MD	7. 3 dny	

Obrázek č. 4: Logický rámec projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vypracováním logického rámce končí první fáze projektu, a to část předprojektová. Další kapitola bude věnována projektové fázi, kde bude projekt realizován.

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Na základě předchozích studií bylo rozhodnuto projekt realizovat, tudíž je nutné projekt řádně zahájit.

4.1 Zahájení projektu

Projekt je zahájen zakládací listinou, která je uvedena v tabulce níže. Tato listina formálně zahajuje práci na projektu.

Tabulka č. 6: Zakládací listina

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zakládací listina			
Název projektu:	Výroba svíček ve spolupráci s Royal Crystal, s.r.o.		
Přínosy:	Rozšíření sortimentu u vybrané společnosti o nové produkty v podobě svíčky		
Cíl projektu:	Výroba a prodej svíček ve spolupráci s Royal Crystal, s.r.o.		
Plánovaný termín zahájení	17. 1. 2021		
Plánovaný termín dokončení:	30. 4. 2021		
Plánované celkové náklady:	5 000 CZK		
Hlavní milníky:	28. 2. 2021 výběr dodavatele surovin 15. 3. 2021 konzultace se zástupcem Royal Crystal, s.r.o. 17. 3. 2021 objednávka surovin 31. 3. 2021 zhotovení svíček 10. 4. 2021 předání svíček společnosti Royal Crystal, s.r.o. 16. 4. 2021 implementace výstupu projektu na E-shopové stránky společnosti a spuštění prodeje		
Kritéria úspěchu:	Uvedení produktu na E-shop včas Nepřesáhnout výši plánovaných nákladů Prodej alespoň 30 % dodaných svíček Alespoň jedna kladná zpětná vazba k výrobku		
Vedoucí projektu:	Kateřina Vítečková		
Zástupce společnosti Royal Crystal, s.r.o.:	Adam-Omar Jerwan		
Zpracovala:	Kateřina Vítečková	Datum:	17. 1. 2021

4.2 Plánování projektu

Aby nebyla opomenuta žádná aktivita či soubor určitých činností potřebných k dosažení cíle, byl vytvořen přehledný plán projektu. Díky tomuto plánu, lze aktivity řádně kontrolovat a v případě potřeby provádět potřebné korekce. Projekt bude realizovaný podle níže uvedeného plánu.

Tabulka č. 7: Plán projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Datum	Aktivity
Leden	6.1.2021	Předprojektová studie
	11.1.2021	Konzultace se zástupcem společnosti a odsouhlasení zahájení projektu
	17.1.2021	Zahájení projektu, zakládací listina
Únor	8.2.2021	Průzkum trhu pro zajištění nejvhodnějšího dodavatele
	15.2.2021	Konzultace se zástupcem společnosti a výběr vhodných skleněných produktů
	28.2.2021	Výběr dodavatele a potřebných surovin pro výrobu
Březen	15.3.2021	Konzultace se zástupcem společnosti na téma SWOT analýzy společnosti
	17.3.2021	Zajištění objednávky surovin
	22.3.2021	Převzetí objednávky
	25.3.2021	Zkušební výroba svíčky a její vypálení
	31.3.2021	Zhotovení finálních produktů, připravených k předání společnosti
Duben	8.4.2021	Kalkulace nákladů
	10.4.2021	Předání hotových výrobků společnosti Roayl Crystal, s.r.o. a stanovení prodejní ceny
	14.4.2021	Nafocení produktů interním fotografem
	16.4.2021	Implementace výstupu projektu na E-shop
	28.4.2021	Zpracování poskytnutých dat od společnosti a vyhodnotit úspěšnost projektu
	30.4.2021	Ukončení projektu

4.2.1 Analýza rizik

Jelikož projekt může být ohrožen řadou nepříznivých faktorů, které mohou mít negativní dopad na úspěšnost projektu, je zapotřebí tyto rizika a hrozby řádně identifikovat, posoudit a následně navrhnout opatření, které by vedly ke snížení hodnoty daného rizika.

Nadefinovaná rizika musí být sledována v průběhu celého životního cyklu projektu, aby akce vedoucí k odvrácení rizika byla provedena včas. Následky opožděné reakce na identifikované hrozby může mít za následek nesplnění stanovených cílů a projekt bude neúspěšný.

Tato analýza je provedena metodou RIPRAN, která byla vysvětlena v teoretické části této práce.

Identifikace a popis rizik:

1. Potřebný materiál k výrobě svíček bude u vybraného dodavatele dočasně vyprodán

Pro výrobu svíček je potřeba mít k dispozici tento materiál:

- Vosk na výrobu svíček, parafín na výrobu svíček
- Knotky
- Plíšky na knoty
- Lepicí kolečka k uchycení knotů
- Vonné esence
- Barvu na obarvení vosku
- Přísady (aditiva) pro zlepšení kvality svíček

V závislosti na požadované kvalitě svíčky či velikosti svíčky si zhotovitel sám vybere z několika variant výše uvedeného materiálu.

2. Objednaný materiál potřebný k výrobě nebude doručen včas

Pro případ zpoždění dodávky o několik dní, je vhodné mít v záloze časovou rezervu mezi očekávaným datem přijetí dodávky a prací s dodaným materiálem.

3. Dodávka nebude kompletní

Výše zmíněná časová rezerva mezi přijetím dodávky a fyzickou prací s dodaným materiálem by byla využita i v takovém případě, kdyby obsah dodávky neodpovídal dodacímu listu. Případná reklamace dodávky by mohla způsobit nepříznivou prodlevu v rámci zhotovení svíčky.

4. Nevhodný výběr skleněných produktů značky Royal Crystal, s.r.o.

Tím, že se roztavený horký vosk vylévá do sklenic při vysoké teplotě, může sklenice pod takto vysokým stupněm teploty prasknout. Aby se předešlo tomuto scénáři, byla domluvena konzultace se zástupcem Royal Crystal, s.r.o., který doporučil výběr vhodných sklenic, u kterých je toto riziko sice minimální, ale ne vyloučené.

5. Vada při zhotovení svíčky

Jelikož se jedná o ruční výrobu, je zde výskyt mnoha potencionálních rizik velmi pravděpodobný.

Tyto rizika mohou být například:

- Rozpuštěný a obarvený vosk nebude dostačující vůči objemu sklenice
- Přidávané vonné esence vytvoří mastný filtr
- Zlomení či uštípnutí dřevěného knotu
- Při tuhnutí se do svíčky dostane “něco” nežádoucího (muška, smítko, prach, atd.)
- Nehoda při manipulaci a s tím spojené znehodnocení svíčky

6. Nesprávný výběr velikosti knotů

Při výrobě svíček budou použity dřevěné knoty značky Wooden wick. Výběr správné velikosti těchto knotů se odvíjí od průměru nádoby.

Výběr menší (užší) velikosti knotů může mít za následek nerovnoměrné rozpouštění vosku při zapálení svíčky. Konkrétně tak, že okolí kolem knotu bude propadlé a vosk po stěnách sklenice nebude rozpouštěný.

Takto zhotovená svíčka bude mít kratší dobu životnosti, než když by se vosk hořením rozpouštěl rovnoměrně.

7. Rozbití dokončeného výrobku

Zhotovené výrobky budou velmi křehké, takže nesprávná a neoparná manipulace s nimi může zapříčinit jejich poškození či úplné zničení.

Hotové výrobky se mohou znehodnotit při mnoha příležitostech, jako je např. jejich převoz do společnosti Royal Crystal, s.r.o., při předání, při focení, při umístění na sklad, při balení a přípravě k odeslání zákazníkovi atd...

V tabulce níže je zpracovaná analýza metodou RIPRAN výše identifikovaných rizik.

Tabulka č. 8: Analýza rizik projektu metodou RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování)

pořadí	Hrozba	Scénář	Pravděpo- dobnost	Dopad na projekt	Hodnot a rizika
1.	Dočasná nedostupnost potřebného materiálu u vybraného dodavatele	Nemožnost zakoupení potřebného materiálu	SP	SD	SHR
2.	Opožděné doručení objednaného materiálu	Časová prodleva ve vztahu k zahájení fyzické výroby	NP	ND	NHR
3.	Nekomplexnost dodávky	Objednávku bude nutné reklamovat, vznik časové prodlevy ve vztahu k zahájení fyzické výroby	NP	ND	NHR
4.	Nevhodný výběr skleněných produktů Roayl Crystal, s.r.o.	Vybrané sklenice nevydrží vysokou teplotu horkého vosku a prasknou	SP	VD	VHR
5.	Vada při zhotovení svíčky	Zapříčiněnou vadou bude svíčka znehodnocena	VP	VD	VHR
6.	Nesprávný výběr velikosti knotů	Svíčka nebude hořet rovnoměrně, ztrácí tím na dokonalosti	SP	SD	SHR
7.	Rozbití dokončeného výrobku	Zničení svíčky při jakékoliv manipulaci s ní	SP	VD	VHR

Tabulka č. 9: Doplnění analýzy RIPRAN o návrhy na opatření, náklady s tím spojené a novou hodnotu sníženého rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí	Návrh na opatření	Předpokládané náklady na opatření	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Objednání nedostupného materiálu u jiného dodavatele	150 CZK	0
2.	Vytvoření časové rezervy v plánování projektu	0 CZK	0
3.	Vytvoření časové rezervy v plánování projektu	0 CZK	0
4.	Výběr masivnějších produktů Roayal Crystal, s.r.o.	700 CZK	SHR
5.	Zhotovení zcela nové svíčky	214 CZK / 169 CZK	0
6.	Použití jiné velikosti knotů či seříznutí již zakoupených knotů	100 CZK	0
7.	Výroba zcela nových svíček	1 915 CZK	SHR

Níže uvedená tabulka prezentuje význam zkratk, které byly použity v analýze RIPRAN.

Tabulka č. 10: Význam zkratk uvedených v analýze RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
VP = vysoká pravděpodobnost	VD = vysoký dopad	VHR = vysoká hodnota rizika
SP = střední pravděpodobnost	SD = střední dopad	SHR = střední hodnota rizika
NP = nízká pravděpodobnost	ND = nízký dopad	NHR = nízká hodnota rizika

Z uvedené analýzy rizik je zřejmé, že projekt není vysoce rizikový a že díky existenci návrhů na opatření se nová hodnota rizik snížila téměř na minimum. Ovšem rizikům u pořadového čísla 4. a 7. je nutné dbát zvýšené pozornosti, jelikož jejich nová snížená hodnota není nulová.

4.2.2 Časová analýza

Časová analýza projektu je provedena formou Ganttova diagramu, který slouží ke grafickému znázornění časových posloupností. Mezi některými činnostmi jsou časové rezervy z důvodů uvedených v analýze rizik. Ganttův diagram je sestaven způsobem „plánování dopředu“ tedy plánované aktivity jsou seřazeny od dne zahájení první činnosti.

V časové analýze je zahrnut i čas strávený nad předprojektovou studií, která předchází samotnému zahájení projektu.

Tabulka č. 11: Časová analýza projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Název úkolu	Doba trvání (dny)	Zahájení	Ukončení
1	Výroba svíček ve spolupráci s Royal Crystal, s.r.o.	99	17.1.2021	30.4.2021
2	Předprojektová studie	6	1.1.2021	6.1.2021
3	Konzultace se zástupcem společnosti - odsouhlasení zahájení projektu	1	11.1.2021	11.1.2021
4	Zahájení projektu - základací listina	1	17.1.2021	17.1.2021
5	Průzkum trhu pro zajištění nejvhodnějšího dodavatele	8	1.2.2021	8.2.2021
6	Výběr vhodných skleněných produktů	1	15.2.2021	15.2.2021
7	Výběr dodavatele a zajištění potřebných surovin pro výrobu	1	28.2.2021	28.2.2021
8	Zajištění objednávky	1	17.3.2021	17.3.2021
9	Převzetí objednávky	1	22.3.2021	22.3.2021
10	Zkušební výroba svíčky a její vypálení	3	23.3.2021	25.3.2021
11	Zhotovení finálních produktů	5	27.3.2021	31.3.2021
12	Kalkulace nákladů	4	5.4.2021	8.4.2021
13	Předání dokončených výrobků společnosti Royal Crystal, s.r.o.	1	10.4.2021	10.4.2021
14	Nafocení svíček interním fotografem a úprava fotek	4	11.4.2021	14.4.2021
15	Implementace výstupu projektu na E-shop	3	14.4.2021	16.4.2021
16	Zpracování poskytnutých dat od společnosti a vyhodnotit úspěšnost projektu	1	28.4.2021	28.4.2021
17	Ukončení projektu	1	30.4.2021	30.4.2021

Provedená časová analýza je znázorněna v Ganttova diagramu, viz. následující obrázek.

Hlavními milníky projektu jsou tyto termíny:

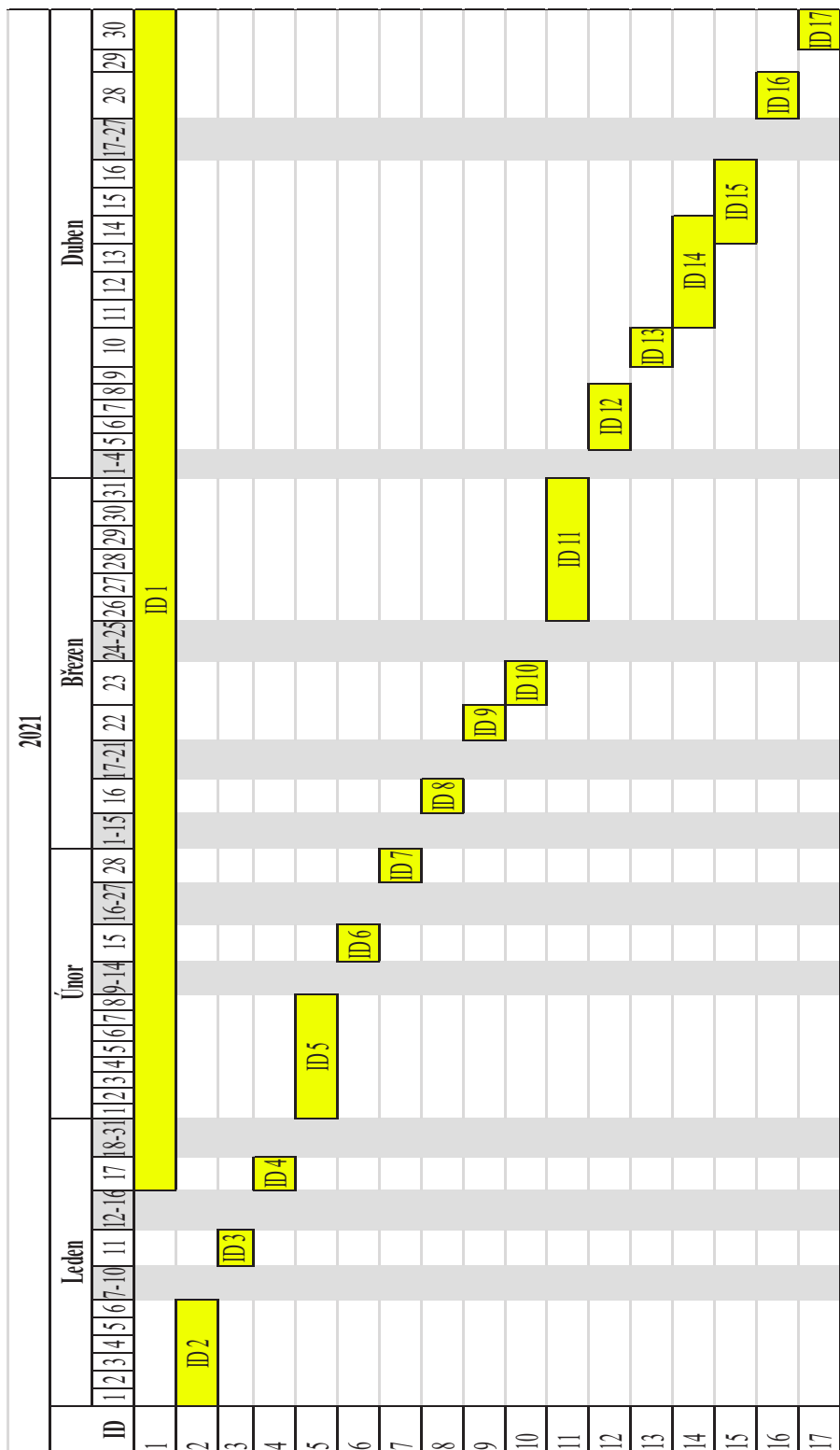
- 28.2.2021 výběr nejvhodnějšího dodavatele
- 17.3.2021 zajištění objednávky
- 31.3.2021 zhotovení finálních produktů
- 10.4.2021 předání dokončených výrobků společnosti Royal Crystal, s.r.o.
- 16.4.2021 implementace výrobků na E-shopové stránky společnosti

Uvedené datum milníků určuje den, kdy daná činnost musí být provedena.

Z provedené analýzy lze vyčíst, že celková doba trvání projektu bude 99 dní. Dále je možné definovat kritické cesty aneb sled činností, jejichž zpoždění může mít negativní vliv na chod celého projektu a tím pádem může zapříčinit nevčasné dokončení projektu.

Kritické cesty projektu:

1. ID 1 (Výroba svíček ve spolupráci s Royal Crystal, s.r.o.): 17.1.2021 – 30.4.2021
2. ID 9 (Převzetí objednávky): 22.3.2021 na převzetí objednávky navazuje činnost zaměřující se na zkušební výrobu svíčky. Zpozdí-li se tedy převzetí objednávky, nebude moct být zahájena činnost ID 10 včas.
3. ID 13 (Předání dokončených výrobků společnosti Royal Crystal, s.r.o.): 10.4.2021 Nepředá-li se výstup projektu společnosti včas, nebude možné svíčky nafotit a následně implementovat na E-shopové stránky včas. Tudíž zpoždění bude mít vliv na ID 14 definováno jako nafocení svíček interním fotografem. Zároveň zpoždění ID 14 bude mít negativní dopad na aktivitu pod ID 15, což představuje samotnou implementaci svíček na E-shopové stránky. Proto je nezbytně nutné, aby činnost s ID 14 byla dokončena včas.



Obrázek č. 5: Ganttův diagram projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.3 Analýza zdrojů

Jelikož se jedná o projekt malého rozsahu, jsou zde využity pouze lidské zdroje.

- Projektový manažer / vlastník projektu: Kateřina Vítečková
- Zástupce vybrané společnosti: Adam-Omar Jerwan
- Konzultant za vybranou společnost: Adam-Omar Jerwan
- Interní fotograf a grafik společnosti

V rámci projektu je projektový manažer zodpovědný za veškeré aktivity uvedené v projektovém plánu.

Zástupce vybrané společnosti a jejich interní fotograf jsou odpovědní, za nafocení výstupu projektu a jeho implementaci na E-shopové stránky společnosti Roayl Crystal, s.r.o.

4.2.4 Rozpočet

Rozpočet projektu je v základací listině stanoven odhadem na 5 000 CZK.

Nyní lze přesněji identifikovat a určit náklady, které jsou s projektem spojené. V tabulce níže je přesná identifikace a vyčíslení všech zdrojů, které byly realizací projektu spotřebovány.

V závislosti na povaze nákladů jsou jejich hodnoty vyčísleny buď na základě přijatých faktur za potřebný materiál, nebo odhadem.

Kalkulace nákladů a stanovení prodejní ceny

Tabulka č. 12: Kalkulace nákladů projektu a stanovení prodejní ceny
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na 1 KS	Svíčka "Lis" (KČ)	Svíčka "Napoleónka" (KČ)
Krystalický vosk	24	19
Dřevěný knot	23	23
Kovový držák na knoty	6	6
Lepicí kolečka na upevnění knotů	2	2
Vonná esence	17	17
Barva	2	2
Doprava materiálu	10	10
Režijní náklady	30	30
Sklenice Royal Crystal, s.r.o.	100	60
Náklady celkem:	214	169
Marže	35,5 %	48 %
Prodejní cena	290	250

Projekt je ziskového charakteru, tudíž potencionální výnosy převyšují plánované náklady.

4.3 Vlastní realizace

Odsouhlasením plánu projektu projektovým manažerem byla oficiálně zahájena práce na projektu. Během realizace byly sledovány výše vypracované analýzy, aby případné odchylky mezi plánem a skutečnou realizací byly odstraněny. Veškeré činnosti uvedené v plánu byly dokončeny včas.

Díky tomu, že v plánu projektu byla zahrnuta i zkušební výroba svíčky a následně proběhlo její vypálení, předešlo se touto aktivitou možným problémům, které jsou identifikovány v analýze rizik.

V průběhu realizace se nevyskytly žádné mimořádné události, které by projekt výrazně ohrozily, tudíž nebylo zapotřebí provádět jakékoliv změny. Náklady na řízení změn jsou tedy nulové.

Podávání zpráv o projektu

Aby projekt byl dokončen řádně a včas, byl vytvořen společně s plánem projektu kontrolní výkaz, který podával informace o tom, zda byla daná aktivita splněna včas. Realizace a kontrola aktivit byla prováděna jednou osobou a to vlastníkem projektu/manažerem projektu. K řádné kontrole přispěl i logický rámec, který určil, jakým způsobem bude daná činnost ověřena.

Tabulka č. 13: Kontrolní report
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Aktivity	Splněné	kontrolovala
6.1.2021	Předprojektová studie	Ano	Kateřina Vítečková
11.1.2021	Konzultace se zástupcem společnosti a odsouhlasení zahájení projektu	Ano	Kateřina Vítečková
17.1.2021	Zahájení projektu, zakládací listina	Ano	Kateřina Vítečková
8.2.2021	Průzkum trhu pro zajištění nejvhodnějšího dodavatele	Ano	Kateřina Vítečková
15.2.2021	Konzultace se zástupcem společnosti a výběr vhodných skleněných produktů	Ano	Kateřina Vítečková
28.2.2021	Výběr dodavatele a potřebných surovin pro výrobu	Ano	Kateřina Vítečková
15.3.2021	Konzultace se zástupcem společnosti na téma SWOT analýzy společnosti	Ano	Kateřina Vítečková
17.3.2021	Zajištění objednávky surovin	Ano	Kateřina Vítečková
22.3.2021	Převzetí objednávky	Ano	Kateřina Vítečková
25.3.2021	Zkušební výroba svíčky a její vypálení	Ano	Kateřina Vítečková
31.3.2021	Zhotovení finálních produktů, připravených k předání společnosti	Ano	Kateřina Vítečková
8.4.2021	Kalkulace nákladů	Ano	Kateřina Vítečková
10.4.2021	Předání hotových výrobků společnosti Roayl Crystal, s.r.o. a stanovení prodejní ceny	Ano	Kateřina Vítečková

14.4.2021	Nafocení produktů interním fotografem	Ano	Kateřina Vítěčková
16.4.2021	Implementace výstupu projektu na E-shop	Ano	Kateřina Vítěčková
28.4.2021	Zpracování poskytnutých dat od společnosti a vyhodnotit úspěšnost projektu	Ano	Kateřina Vítěčková
30.4.2021	Ukončení projektu	Ano	Kateřina Vítěčková

4.4 Předání výstupu a ukončení projektu

Předání výstupu projektu společnosti Royal Crystal, proběhlo dle stanoveného plánu a to dne 10.4.2021. Společnosti bylo dodáno celkem 10 kusů svíček, 5 kusů bylo zhotoveno do dobrušovaných sklenic a zbylých 5 kusů do hladkých sklenic na stopce.

Na obrázku níže, jsou představeny obě varianty.



Obrázek č. 6: Svíčky ve skle dobrušovaném
(Zdroj: Fotografie pořízená interním fotografem společnosti)



Obrázek č. 7: Svíčky ve skle hladkém
(Zdroj: Fotografie pořízená interním fotografem společnosti)

Dne 16.4.2021 byl splněn cíl projektu, který byl definován takto:

- dodání alespoň 5 kusů svíček
- implementace svíček na E-shopové stránky dané společnosti

Aby stanovená kritéria úspěchu projektu mohla být řádně zhodnocena, je zapotřebí mít k dispozici potřebné informace, které daná společnost poskytne s odstupem času od implementace. Z tohoto důvodu bylo stanoveno ukončení projektu k datu 30.4.2021.

4.4.1 Ukončení projektu

Projekt byl ukončen zpracováním listiny o ukončení, která potvrzuje jeho úspěšné splnění a poskytuje stručné informace k jeho výstupu. Detailnější zhodnocení projektu včetně jeho úspěšnosti bude popsáno v následující kapitole, jako poprojektové šetření.

Tabulka č. 14: Listina o ukončení projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Listina o ukončení projektu			
Název projektu:	Výroba svíček ve spolupráci s Royal Crystal, s.r.o.		
Cíl projektu:	Výroba a prodej svíček ve spolupráci s Royal Crystal, s.r.o.		
Přínosy projektu:	Rozšíření sortimentu u vybrané společnosti o nové produkty v podobě svíčky		
Výstupy projektu:	Výroba svíček a jejich následná implementace na E-shopové stránky vybrané společnosti		
Kritéria úspěšnosti:	Uvedení produktů na E-shop včas Prodej 30 % z celkového množství svíček zveřejněného na E-shopu Alespoň jedna kladná zpětná vazba / kladná recenze Nepřekročit stanovenou výši rozpočtu		
Informace o předání projektu:	Výstup projektu byl společnosti předán dne 10.4.2021 Společnosti bylo předáno celkem 10 KS ručně vyrobených svíček Implementace na E-shopové stránky proběhla dne 16.4.2021		
Skutečné výsledky projektu k datu 30.4.2021	K 30.4.2021 bylo prodáno celkem 8 KS svíček Společnost obdržela k projektu celkem 4 kladné zpětné vazby		
Datum ukončení projektu:	30.4.2021		
Vyhodnocení:	Projekt byl úspěšný		
Zpracovala:	Kateřina Vítečková	Datum:	30.4.2021

4.5 Poprojektová fáze

V této fázi bude projekt zhodnocen na základě již známých skutečností, které byly zjištěny buď realizací projektu nebo dané informace byly poskytnuty společností Royal Crystal, s.r.o.

Při zpracování logického rámce byly plánované náklady odhadnuty na částku 5 000 CZK. Při kalkulaci nákladů a stanovení prodejní ceny, bylo zjištěno, že náklady na výrobu 1 KS svíčky do broušené sklenice jsou 214 CZK a do hladké sklenice 169 CZK. Celkem bylo dodáno 10 KS svíček, tudíž skutečné celkové náklady činily 1 915 CZK. V rámci rozpočtu nebyly překročeny plánované náklady.

Tabulka č. 15: Skutečné náklady na projekt
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Svíčky v broušené sklenici	Svíčky v hladké sklenici
Celkové náklady na 1 KS	214 CZK	169 CZK
Dodáno KS	5 KS	5 KS
Náklady celkem	1070 CZK	845 CZK
Suma nákladu	1915 CZK	

Z hlediska času byly aktivity, jenž jsou uvedené v tabulce plánu splněny taktéž včas a v požadované kvalitě. Díky zpracované analýze rizik bylo možné postupovat při vlastní realizaci tak, že známá rizika byla po celou dobu trvání projektu monitorována a tudíž nemusely být vynaloženy extra náklady na řízení změn či odvrácení rizika.

Další kritérium úspěchu bylo prodej alespoň 30 % z celkového množství svíček zveřejněného na E-shopových stránkách. Bylo dodáno celkem 10 KS, to znamená, že za úspěch bude považován prodej alespoň 3 kusů. K datu 30.4.2021 bylo prodáno celkem 8 kusů svíček. Tento fakt je potvrzen i dostupností svíček na e-shopu (k 30.4.2021 jsou na E-shopu dostupné pouze 2 svíčky - <https://www.royalcrystal.cz/news/originalni-rucne-vyrabene-svicky>).

Posledním kritériem úspěchu bylo získání alespoň jedné kladné zpětné vazby a to především od potencionálních zákazníků. Na E-shopových stránkách byl pod nabídkou svíček vytvořen krátký dotazník, kde lidé měli možnost hlasovat pro jednu ze tří možností a to:

Svíčky se mi líbí, jako dárek bych koupil/a.

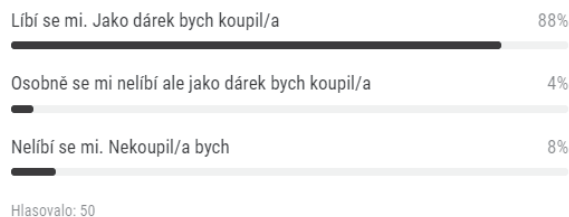
Osobně se mi nelíbí, ale jako dárek bych koupil/a.

Svíčky se mi nelíbí, nekoupil/a bych.

K 30.4.2021 hlasovalo celkem 50 respondentů a výsledky byly následující:

Anketa

Jak se vám líbí ručně vyráběné svíčky v českém skle? Koupili by jste je jako dárek?



Obrázek č. 8: Výsledky ankety

(Zdroj: E-shopové stránky společnosti, <https://www.royalcrystal.cz/news/originalni-rucne-vyrabene-svicky>)

Výsledky z ankety ukazují, že 44 respondentům se ručně vyráběné svíčky líbí a zakoupili by je jako dárek, 2 respondentům se svíčky osobně nelíbí, ale jako dárek by je koupili a 4 respondenti odpověděli, že se jim svíčky nelíbí a ani by je nezakoupili.

Pod touto anketou byla i možnost zanechat jakýkoliv názor/komentář k danému projektu. Tuto možnost využili celkem 4 respondenti a jejich komentáře byly pozitivního charakteru. Na obrázku, který byl pořízen screenshotem z E-shopových stránek je ukázka obdržených komentářů.

Ivana [redacted] 20. 04. 2021, 15:32

Určitě bych koupila a určitě i koupím. Sklo a svíčky miluji. Gor české sklo. Jsem takový "magor" pak zuřím když ho musím mýt při úklidu. Vždy si říkám už nic a stejně když na něco narazím.....😅

[redacted] 19. 04. 2021, 13:24

Ruční domácí výroba! Paráda

Barbora [redacted] 18. 04. 2021, 17:59

koupila jsem hned dvě svíčky, líbí se mi jejich minimalistický design a taky to, že jsou ve sklenicích od lokálních výrobců 🍷

[redacted] 18. 04. 2021, 17:39

Už jsem si dvě zakoupila a těším se až si jednu zapálím a druhou daruji kamarádce👍

Obrázek č. 9: Obdržené komentáře k projektu

(Zdroj: E-shopové stránky společnosti, <https://www.royalcrystal.cz/news/originalni-rucne-vyrabene-svicky>)

Po zhodnocení všech čtyřech stanovených kritériích úspěšnosti projektu lze konstatovat, že projekt byl splněn úspěšně.

ZÁVĚR

Realizace úspěšného projektu je všeobecným výstupem projektového řízení v praxi. K tomu, aby projekt mohl být klasifikován jako úspěšný, je důležité znát teoretické poznatky všech fází životního cyklu projektu.

Cílem bakalářské práce bylo zrealizovat projekt v podobě výroby vlastnoručních svíček do skleněných produktů značky Roayal Crystal, s.r.o. a následná implementace výstupu projektu na E-shopové stránky společnosti. Realizace projektu byla rozdělena do třech částí a to předprojektové, projektové a poprojektové studie, které byly vypracovány podle teoretických poznatků uvedené v první části této práce.

Začátkem analytické části byla představena vybraná společnost a samotný projekt, dále byla zpracovaná předprojektová studie zahrnující SWOT analýzu projektu, stanovení cílů projektu, byl vypracován logický rámec a byly definovány kritéria úspěchu.

Po analýze současného stavu projekt eskaloval do další části a to návrhy řešení, kde byla základací listinou oficiálně zahájena práce na projektu. Po zahájení projektu byly v části zabírající se plánováním vypracovány analýzy potřebné k hladkému průběhu vlastní realizace projektu. Stěžejními analýzami projektu byla analýza rizik, díky které bylo možné identifikovaná rizika předvídat a tím pádem i jednat tak, aby byla rizika odvrácena. Velmi podstatná byla i analýza času včetně plánu projektu, podle níž mohl být projekt splněn včas.

Vlastní realizace projektu probíhala podle stanoveného plánu a byly dodrženy hlavní milníky.

Realizací tohoto projektu tak společnost Royal Crystal, s.r.o. mohla zahrnout nový sortiment v podobě svíčky do své nabídky a já díky této spolupráci získala nové zkušenosti v oblasti projektového řízení.

Závěrem je možné konstatovat úspěšné splnění stanoveného cíle v rámci bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:4d7cc950-ce2b-11e9-9b82-005056827e52>
- (2) ŠAJDLEROVÁ, Ivana, KONEČNÝ, Miloslav a Strojní fakulta. *Projektový management*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1686-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:694d64f0-1cf0-11ea-b1af-005056827e51>
- (3) DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:78b63b20-62da-11e6-8e4e-005056827e51>
- (4) SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav a Ekonomická fakulta. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:ce1a1cc0-6d4c-11e8-9690-005056827e51>
- (5) Smolíková, L. *Projektové řízení* [přednáška]. Brno: FP, 14. 10. 2020.
- (6) Smolíková, L. *Projektové řízení* [přednáška]. Brno: FP, 21. 10. 2020.
- (7) ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:e091e5f0-a401-11e7-ae0a-005056827e52>
- (8) JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:15a37740-43ca-11e9-8854-005056827e51>

- (9) DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- (10) KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- (11) KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: Systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019, 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.
- (12) NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada Publishing, 2008, 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
- (13) BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- (14) SMEJKAL, Vladimír a Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9
- (15) DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9
- (16) DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2016, 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Životní cyklus projektu	19
Obrázek č. 2: WBS struktura	27
Obrázek č. 3: Ganttův diagram	31
Obrázek č. 4: Logický rámec projektu.....	46
Obrázek č. 5: Ganttův diagram projektu.....	55
Obrázek č. 6: Svíčky ve skle dobrušovaném	59
Obrázek č. 7: Svíčky ve skle hladkém	60
Obrázek č. 8: Výsledky ankety	63
Obrázek č. 9: Obdržené komentáře k projektu	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Logický rámec	23
Tabulka č. 2: RIPRAN ukázka	29
Tabulka č. 3: RACI matice	32
Tabulka č. 4: Přímé náklady	33
Tabulka č. 5: Nepřímé náklady.....	33
Tabulka č. 6: Zakládací listina	47
Tabulka č. 7: Plán projektu	48
Tabulka č. 8: Analýza rizik projektu metodou RIPRAN.....	51
Tabulka č. 9: Doplnění analýzy RIPRAN o návrhy na opatření, náklady s tím spojené a novou hodnotu sníženého rizika	52
Tabulka č. 10: Význam zkratek uvedené v analýze RIPRAN.....	52
Tabulka č. 11: Časová analýza projektu	53
Tabulka č. 12: Kalkulace nákladů projektu a stanovení prodejní ceny	57
Tabulka č. 13: Kontrolní report	58
Tabulka č. 14: Listina o ukončení projektu	61
Tabulka č. 15: Skutečné náklady na projekt	62